

## Human resource management and firm performance

**Prodromos Chatzoglou**

Dept. of Production & Management Engineering  
Democritus University of Thrace  
[pchatzog@pme.duth.gr](mailto:pchatzog@pme.duth.gr)

**Maria Tsoptsia**

Dept. of Production & Management Engineering  
Democritus University of Thrace

**Anastasios Diamantidis**

Dept. of Production & Management Engineering  
Democritus University of Thrace  
[adiamant@pme.duth.gr](mailto:adiamant@pme.duth.gr)

### **Abstract**

*This research has focuses on human resource management and its relation to firm's performance. This issue causes the interest of many academics and business executives. Most studies suggest that human resource management is related to firm performance, although many researchers believe that matter is still debateable.*

*The purpose of this research is to present the modern concept of human resources management, to express the scholars' views whether human resource management can affect firm's performance and to explore this relation in the Greek business sector.*

*The survey was based on the model of Beatty, Huselid and Schneier and the data collection was conducted by using a questionnaire. The results showed the progress of Greek businesses regarding how their human resource are managed and the alignment of human resources management (skills, practices, systems) with firm's strategy. Despite this, it is noticed that the factor human resource management it is not clearly related with the actual firm's performance.*

Keywords: human resource management, human resource practices, firm performance, strategy

## Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και απόδοση της επιχείρησης

**Πρόδρομος Χατζόγλου**

Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης  
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης  
[pchatzog@pme.duth.gr](mailto:pchatzog@pme.duth.gr)

**Μαρία Τσόπτσια**

Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης  
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

**Αναστάσιος Διαμαντίδης**

Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης  
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης  
[adiamant@pme.duth.gr](mailto:adiamant@pme.duth.gr)

**Περίληψη**

Η παρούσα έρευνα έχει ως αντικείμενο μελέτης τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και τη σχέση που έχει με την απόδοση μιας επιχείρησης. Το ζήτημα αυτό προκαλεί το ενδιαφέρον πολλών ακαδημαϊκών και των στελεχών των επιχειρήσεων. Οι περισσότερες μελέτες υποστηρίζουν ότι η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού σχετίζεται με την απόδοση της επιχείρησης, αν και είναι δύσκολη η συγκρότηση μιας δομής που να αποδεικνύει κάτι τέτοιο.

Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να παρουσιαστεί η σύγχρονη αντίληψη της διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, να διατυπωθούν οι απόψεις των ακαδημαϊκών σχετικά με το αν η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να επηρεάσει την απόδοση μιας επιχείρησης και να μελετηθεί το κατά πόσο ισχύει κάτι τέτοιο, στις ελληνικές επιχειρήσεις. Επίσης, η παρούσα μελέτη ασχολείται με ένα θέμα το οποίο είναι αρκετά νέο για τα ελληνικά δεδομένα. Η έρευνα διεξήχθη με βάση το μοντέλο των Beatty, Huselid και Schneier και η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα έδειξαν τη πρόοδο των ελληνικών επιχειρήσεων σχετικά με το πώς διοικούνται οι άνθρωποι πόροι και την ευθυγράμμιση της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού (ικανότητες, πρακτικές, συστήματα) με τη στρατηγική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις. Παρά το γεγονός αυτό, δεν έχουν φτάσει στο σημείο να συνδέουν τη Διοίκηση του Ανθρώπινου με τα πραγματικά αποτελέσματα που επιτυγχάνουν.

Λέξεις-Κλειδιά: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, πρακτικές ανθρωπίνων πόρων, απόδοση επιχείρησης, στρατηγική.

JEL Classifications: M12

**Εισαγωγή**

Εν τω μέσω της δίνης του δυναμικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, η διοίκηση του προσωπικού μετασχηματίστηκε σε Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων, σηματοδοτώντας την αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού ως πολύτιμο πόρο, ο οποίος μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και είναι πολύ δύσκολο να αντιγραφεί. Για πολλά χρόνια ακαδημαϊκοί και στελέχη επιχειρήσεων συζητούσαν για το πώς θα μπορούσαν να επιβεβαιώσουν ότι οι άνθρωποι πόροι μιας επιχείρησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε η επιχείρηση να λαμβάνει το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος από τις ικανότητες και δυνατότητες τους, και οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν υλικές και ψυχολογικές αμοιβές από την εργασία τους (Graham, 1978). Οι συζητήσεις αυτές οδήγησαν στη διατύπωση θεωριών ή μοντέλων σχετικά με τη Στρατηγική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία συνδέει τις πρακτικές και τα συστήματα της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων με όλη τη στρατηγική της επιχείρησης (Fombrun, 1984, Miles and Snow, 1984). Πρόσφατες έρευνες έχουν περάσει από το στάδιο αυτό και συνέχισαν στρέφοντας την προσοχή τους στη διατύπωση θεωριών και μοντέλων που αξιολογούν την ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στις πρακτικές και στα συστήματα Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού και στην απόδοση της επιχείρησης (Ulrich and Lake, 1990, Pfeffer, 1994).

Σκοπός αυτής της έρευνας είναι η παρουσίαση της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού και το πώς μπορεί να επηρεάσει την απόδοση μιας επιχείρησης. Ένας επιπλέον στόχος είναι να γεφυρωθεί το χάσμα ανάμεσα στη θεωρία, γύρω από το ζήτημα αυτό, και τη πράξη. Για το λόγο αυτό, εκτός από τη παρουσίαση των θεωριών και ερευνών διαφόρων ακαδημαϊκών, έγινε προσπάθεια να ερευνηθεί η σχέση ανάμεσα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και την απόδοση μιας επιχείρησης

πρακτικά, με έρευνα που διεξήχθη σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο.

## **Βιβλιογραφική ανασκόπηση**

### **Στρατηγική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η Στρατηγική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει οριστεί ως ένα σχεδιασμένο πρότυπο αποτελούμενο από ανθρώπινους πόρους (εργατική δύναμη), τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (λειτουργία), όπως και εκείνες τις δραστηριότητες που έχουν στόχο να καταστήσουν τον οργανισμό ικανό να εκπληρώσει τους στρατηγικούς και οργανωσιακούς του σκοπούς και στόχους (McMahan, Virick και Wright, 1999). Στον ορισμό αυτό γίνεται σαφές ότι ο πρωταρχικός στόχος της Στρατηγικής Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να συμβάλλει στην απόδοση του οργανισμού διαμέσου της αύξησης της πιθανότητας εκπλήρωσης των στρατηγικών του στόχων. Για λόγους απλούστευσης ο στόχος της επιχείρησης θεωρείται η οικονομική απόδοση ή η δημιουργία πλούτου. Οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως όργανο για την εκπλήρωση ανταγωνιστικών στρατηγικών (Sparow και Hiltrop, 1994).

Ένα από τα πιο τεκμηριωμένα μοντέλα, το οποίο είναι στενά συνδεδεμένο με το Michigan Business School και σκιαγραφείται από τους Fomburn (1984), τονίζει τη σημασία ενός τέτοιου συντονισμού. Οι πρακτικές, οι οποίες σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, φαίνεται να είναι οι πιο σημαντικές για την επίτευξη του συντονισμού αυτού είναι α) η μετρούμενη απόδοση της επιχείρησης, β) η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών, γ) οι αμοιβές των εργαζομένων και η δ) ανάπτυξη του οργανισμού. Οι τέσσερις αυτές περιοχές της πολιτικής που ακολουθείται από τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να είναι εξαιρετικά συνεπείς με τις επιχειρηματικές ανάγκες και την αποστολή του οργανισμού (Wright και McMahan, 1992).

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 παρουσιάστηκαν διάφορες μελέτες με θέμα αυτό τον «στρατηγικό συντονισμό». Μία από τις πιο ξεκάθαρες αναλύσεις του θέματος αυτού δόθηκε από τους Schuler και Jackson (1987). Στο μοντέλο τους, η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού παρουσιάζεται ως ένας κατάλογος στρατηγικών επιλογών, συγκροτημένος από τα διευθυντικά στελέχη, με σκοπό την προώθηση των πιο αποτελεσματικών συμπεριφορών οι οποίες θα είναι συνεπείς με τη στρατηγική του οργανισμού και παράλληλα θα ευθυγραμμίζονται και μεταξύ τους. Τα σημεία στα οποία στηρίχθηκε το μοντέλο αυτό είναι οι γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές όπως η αύξηση ποιότητας, η καινοτομία και η μείωση κόστους.

Για την κάθε στρατηγική οι Schuler και Jackson ανέπτυξαν μια σειρά από «αναγκαίους ρόλους» οι οποίοι ποικίλουν σε χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, σε έναν οργανισμό, ο οποίος υιοθετεί μία στρατηγική καινοτομίας, οι απαιτούμενες συμπεριφορές από τους εργαζομένους είναι να σκέφτονται δημιουργικά, να εστιάζουν στο μέλλον, να έχουν υψηλό βαθμό συνεργασίας και ανεξαρτησίας, να ενδιαφέρονται για την ποιότητα, να δίνουν προσοχή τόσο στις διαδικασίες όσο και στα αποτελέσματα, να διαχειρίζονται με αποδοτικό τρόπο τους κινδύνους και να λειτουργούν σε δυναμικά περιβάλλοντα με ασαφείς και μη προβλέψιμες καταστάσεις. Με σκοπό να επιτευχθούν αυτές οι συμπεριφορές χρειάζεται α) να οριστούν απόλυτα οι εργασίες που θα πρέπει να εκτελεσθούν ώστε να δημιουργηθούν οι ομάδες που θα τις εκτελέσουν, β) να οργανωθούν εσωτερικά συστήματα εργασίας υψηλής

απόδοσης τα οποία θα βασίζονται στα αποτελέσματα των ομάδων εργασίας, γ) να δημιουργηθούν επανορθωτικά συστήματα τα οποία θα δίνουν έμφαση στον έλεγχο των εσωτερικών διαδικασιών και αποτελεσμάτων και τέλος δ) να δοθεί έμφαση στη δημιουργία συνθηκών εξέλιξης και ανάπτυξης δεξιοτήτων.

Οι Dyer και Reeves (1995) έκαναν μία αξιολογική έρευνα για τη συμβολή της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην οικονομική απόδοση της επιχείρησης. Στην έρευνα τους λοιπόν, πρότειναν τέσσερις πιθανούς τύπους μέτρησης της απόδοσης του οργανισμού: (1) τα αποτελέσματα του Ανθρώπινου Δυναμικού (τζίρος, απουσίες εργαζομένων, η ικανοποίηση από την εργασία), (2) τα αποτελέσματα του οργανισμού (παραγωγικότητα, ποιότητα, εξυπηρέτηση), (3) οικονομικά μετρήσιμα αποτελέσματα (ROA, κέρδος), (4) αποτελέσματα που αφορούν την κεφαλαιαγορά (η τιμή της μετοχής, η ανάπτυξη, τα κέρδη). Οι Dyer και Reeves (1995) υποστήριξαν ότι οι στρατηγικές του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι φανερό ότι επιδρούν άμεσα στα αποτελέσματα του Ανθρώπινου Δυναμικού, όμως έχουν έμμεση επιρροή στους υπόλοιπους τύπους. Αν και είναι γεγονός ότι οι στρατηγικές του Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν σχεδιαστεί αρχικά να επηρεάζουν τα αποτελέσματα που πραγματοποιούν οι εργαζόμενοι, παρατήρησαν ότι επιδρούν σημαντικότερα στα αποτελέσματα ολόκληρου του οργανισμού όπως η παραγωγικότητα, η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και η εξυπηρέτηση των πελατών.

#### **Ικανότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Σύμφωνα με τους Beatty, Huselid και Schneier (2003), η αξιολόγηση των ικανοτήτων των Ανθρώπινων Πόρων αναφέρεται στις ικανότητες του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης (δηλ. αναφερόμαστε στους ανθρώπους των οποίων οι δυνατότητες ή οι δυνάμεις επηρεάζουν την προσδοκώμενη απόδοση του Ανθρώπινου Δυναμικού). Αρχικά, λειτουργία των Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να αποδοθεί ως μια διαδικασία ή τακτική εστίαση στη διοικητική αποτελεσματικότητα των στελεχών όσον αφορά τη παράδοση συγκεκριμένων συναλλαγών από τους ανθρώπινους πόρους. Ο δεύτερος ρόλος των Ανθρώπινων Πόρων είναι στρατηγικός, σύμφωνα με τον οποίο οι Ανθρώπινοι Πόροι ενισχύουν την επιχείρηση ώστε να εκτελέσει τη στρατηγική της. Σε αυτή την περίπτωση θα τρέπει τόσο τα διοικητικά στελέχη, όσο και το προσωπικό να κατανοούν πλήρως τη στρατηγική της επιχείρησης και να τη προάγουν μέσω της εργασίας τους. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η ικανότητα ευελιξίας που παρουσιάζει τε αλλαγές, όπως αλλαγή στρατηγικής, αλλαγές στην οργάνωση, και κατά πόσο συμβάλλει ώστε να πραγματοποιηθούν οι αλλαγές που είναι απαραίτητες για την επιχείρηση.

Για επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται σε συγχωνεύσεις και εξαγορές, μία παράμετρος μέτρησης θα μπορούσε να είναι το μέγεθος της συνεισφοράς των ανωτέρων υπαλλήλων σε αυτές τις κατακτήσεις των επιχειρήσεων. Οι μετρήσεις που αφορούν την ικανότητα για αλλαγή κουλτούρας ίσως να περιλαμβάνουν: το ποσοστό επιτυχίας των εξωτερικών προσλήψεων της επιχείρησης μέσα στα πλαίσια της προσπάθειας της για αλλαγή, τη γνώση των εργαζομένων για την κατάσταση των προσπαθειών για αλλαγή, το βάθος των προσπαθειών αυτών, μετρήσεις για τη νοοτροπία των εργαζομένων ή για τη μετατόπιση της νοοτροπίας προς τους στρατηγικούς σκοπούς και στόχους και βεβαίως τη διοικητική ικανοποίηση από τη συνεισφορά του Ανθρώπινου Δυναμικού στη προσπάθεια του οργανωτικού μετασχηματισμού. Κατά συνέπεια υπάρχουν κάποιες σχετικά απλές μετρήσεις της λειτουργίας του Ανθρώπινου

Δυναμικού από την άποψη των ικανοτήτων του, οι οποίες καθοδηγούνται από το τι χρειάζεται η λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού για να ολοκληρωθεί σε οποιοδήποτε χρονικό σημείο (Beatty, Huselid, Schneier, 2003).

### **Πρακτικές Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Οι πρακτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να αξιολογηθούν ενάντια σε σχέση με τις «καλύτερες πρακτικές». Στο σημείο αυτό προκύπτει το ερώτημα για το τι μπορεί να διδαχθεί η λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού από άλλες εταιρίες, ή πόσο καλά λειτουργεί συγκριτικά με τις άλλες εταιρίες. Υπάρχουν πολλές μελέτες για τις καλύτερες πρακτικές και πολλοί οι προμηθευτές των καλύτερων πληροφοριών σχετικά με το θέμα αυτό. Για το λόγο αυτό, ένας τρόπος να αξιολογήσει το Ανθρώπινο Δυναμικό τις διαδικασίες του, είναι να δώσει βάση στις βασικές πρακτικές που το αφορούν (όπως επιλογή, στρατολόγηση, αμοιβή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, κ. α.) και να συλλέξει πληροφορίες για τις καλύτερες πρακτικές από διαθέσιμες πηγές. Μόλις συγκεντρωθούν οι πληροφορίες, η λειτουργία μπορεί να συγκρίνει τις διαδικασίες της σε σχέση με μία γραμμή βάσης και να αποφασιστεί ποιες πρωτοβουλίες βελτίωσης πρέπει να αναληφθούν. Οι εταιρίες κάποιου μεγέθους μπορούν να εγκαθιδρύσουν εσωτερικά scorecards, όπου οι πιο σημαντικές πρακτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να συγκρίνονται διαμέσου των επιχειρηματικών μονάδων, έτσι ώστε να καθοριστεί πόσο καλά λειτουργεί μία μονάδα σχετικά με τις άλλες μονάδες της εταιρίας, σε παράγοντες όπως η διατήρηση των εργαζομένων, οι δαπάνες εργασίας, οι αποζημιώσεις, η ικανοποίηση πελατών, ηγεσίας προϊόντος, και της στενής σχέσης με τους πελάτες. Ειδικότερα, υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις κουλτούρας που απαιτούνται από το αρχικό εργατικό δυναμικό, το οποίο θα πρέπει να εκφράζει και τη δήλωση αξίας της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Beatty, Huselid και Schneier (2003) εταιρίες που ακολουθούν τη στρατηγική της οργανωτικής τελειότητας έχουν ανάγκη ένα εργατικό δυναμικό το οποίο: είναι εύκολα εκπαιδεύσιμο, μπορεί να μάθει γρήγορα, ακολουθεί πρόθυμα το σχέδιο δράσης, έχει βραχυπρόθεσμη εστίαση, διαθέτει νοοτροπία η οποία αναζητά το να αποφευχθούν περιττά έξοδα και να ελαχιστοποιηθούν τα κόστη και καθοδηγείται από υψηλούς στόχους συνεχούς βελτίωσης. Στην ηγεσία προϊόντος (ή υπηρεσίας), η καινοτομία αποτελεί τη δήλωση αξίας της επιχείρησης. Με τη στρατηγική της οργανωτικής τελειότητας, η μοναδικότητα ή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης ανακόπτεται λόγω κόστους. Στην ηγεσία προϊόντος ή υπηρεσίας, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σκοντάφτει στο αν υπάρχει η δυνατότητα για καινοτομία στη προσφορά. Το εργατικό δυναμικό το οποίο παράγει καινοτομίες ταυτίζεται με τη διαδικασία της ανακάλυψης. Κάτι τέτοιο αποτελεί γεγονός κυρίως για το εργατικό δυναμικό του τμήματος της Έρευνας και Ανάπτυξης, το οποίο είναι περισσότερο υπεύθυνο για τη δυνατότητα καινοτομίας και τη διαρκή μοναδικότητα των προϊόντων της επιχείρησης. Ένα τέτοιο εργατικό δυναμικό τείνει να προκαλέσει το κατεστημένο, είναι αντί - γραφειοκρατικό, έχει μακροχρόνια εστίαση, καθοδηγείται από τη μάθηση, διαθέτει μεγάλη ανοχή στην ασάφεια και έχει την ικανότητα να παίρνει μεγαλύτερα ρίσκα. Δε θα πρέπει να είναι δομημένο ή κατευθυνόμενο γιατί τα μέλη αναμένεται να είναι καινοτομικά και δημιουργικά και να σκέφτονται έξω από το κουτί.

Η στρατηγική ευθυγράμμιση αποτελεί την εστίαση των πρακτικών του Ανθρώπινου Δυναμικού στη δήλωση αξίας της επιχείρησης. Για παράδειγμα, στη λειτουργική τελειότητα, μία από τις καλύτερες

μετρήσεις της απόδοσης του εργατικού δυναμικού θα μπορούσε να είναι το συνολικό κόστος παραγωγής. Οι καλύτερες αμοιβές θα μπορούσαν να βασίζονται στην ομαδική παραγωγικότητα, από τη στιγμή που θα ενίσχυε τη δήλωση αξίας της επιχείρησης με τη δημιουργία «περισσότερων με λιγότερα». Κάτι τέτοιο θα δημιουργούσε αυτόνομες αλυσίδες παραγωγής στις οποίες θα μοιραζόταν το εργατικό δυναμικό με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας.

Ως μετρήσεις της απόδοσης του εργατικού δυναμικού στη στρατηγική ηγεσίας προϊόντος ή υπηρεσίας, θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν οι πωλήσεις των νέων προϊόντων, η καινοτομία των ομάδων εργασίας, και οι αμοιβές θα μπορούσαν να διαμορφώνονται σύμφωνα με το ύψος πωλήσεων των νέων προϊόντων. Κατά συνέπεια η σύνδεση των εσόδων με τα κίνητρα μπορεί αν θεωρηθεί κατάλληλη. Η αμοιβή με βάση τις ικανότητες μπορεί να θεωρηθεί επίσης κατάλληλη για την αύξηση των ικανοτήτων των εργαζομένων στο ερευνητικό, τεχνικό και καινοτομικό πεδίο.

Σύμφωνα με τη στρατηγική που εστιάζει στη στενή σχέση με το πελάτη, οι εγγυήσεις και τα ποσοστά διατήρησης των πελατών, θα μπορούσαν να αποτελέσουν σημαντικές μετρήσεις της απόδοσης. Ατομικές αμοιβές για τη σύλληψη νέων και καλύτερων μεθόδων εξυπηρέτησης πελατών είναι κατάλληλες για τη στρατηγική αυτή, με στόχο την αύξηση της απόδοσης του εργατικού δυναμικού.

Η ολοκλήρωση ενός συστήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εξ ορισμού ένας επιθυμητός στόχος. Η ολοκλήρωση του συστήματος του Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά διαφορές που θα πρέπει να επιλυθούν και τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού τρόπου εργασίας που θα κάνει πράξη τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η διαφορά ενδιαφερόντων ανάμεσα στις πρακτικές διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εύκολα παρατηρήσιμη. Για παράδειγμα η διαφορά ενδιαφερόντων ανάμεσα στην αμοιβή με βάση την απόδοση των εργαζομένων και στο σύστημα αμοιβών, της επιλογής και της εσωτερικής στρατολόγησης, της αποκεντροποίησης και της αξιολόγησης. Η ολοκλήρωση αποτελεί τη διαδικασία εκείνη όπου οι διαφορές αυτές συγκλίνουν σε τέτοιο βαθμό ώστε η μία πρακτική να μη παρεμποδίζει την αποδοτική λειτουργία της άλλης, να αλληλοσυμπληρώνονται, να επικοινωνούν και να προάγουν εκείνα τα χαρακτηριστικά του Ανθρώπινου Δυναμικού που θα εξασφαλίσουν τόσο την πραγματοποίηση των στρατηγικών στόχων όσο και την ομαλή λειτουργία της επιχειρηματικής διαδικασίας, επιτυγχάνοντας έτσι υψηλή απόδοση για την επιχείρηση.

Από την άλλη πλευρά οι στρατηγικές ικανότητες, απαιτούν μεγαλύτερη προσοχή γιατί αυξάνουν τη δήλωση αξίας της επιχείρησης. Το πώς τα άτομα επιλέγονται, εκπαιδεύονται, μετράται η απόδοση τους και αμείβονται, κάνει τη διαφορά. Τα άτομα αυτά μπορεί να αμείβονται πάνω από τα επικρατούντα ποσοστά αμοιβών αν η επιχείρηση επιθυμεί να προσελκύσει και να διατηρήσει τις θέσεις αυτές των εργαζομένων που ευνοούν το στρατηγικό πλεονέκτημα. Πράγματι κανείς δεν είναι διατεθειμένος να πληρώνει τόσα χρήματα σε ανθρώπους που δε του προσφέρουν σημαντικό στρατηγικό πλεονέκτημα. Οι λειτουργικοί συνεργάτες, από την άλλη πλευρά, αμείβονται σε επίπεδο αγοράς, αλλά με σημαντικά ομαδικά κίνητρα, ιδιαίτερα σε συστήματα όπως η λειτουργική τελειότητα, που η μείωση του κόστους είναι επιτακτική. Με άλλα λόγια, η αξιολόγηση της απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει όχι μόνο την ευθυγράμμιση και την ολοκλήρωση αλλά και τη διαφοροποίηση -η οποία ωθεί το σύστημα του Ανθρώπινου Δυναμικού να μεγιστοποιήσει τη συνεισφορά του εργατικού δυναμικού πυρήνα. Οι

εργαζόμενοι του πυρήνα (core group) αποτελούν τη σταθερή ομάδα της εργατικής δύναμης. Πρόκειται για εργαζόμενους που διαθέτουν εμπειρία, δεξιότητες και γνώσεις οι οποίες είναι απολύτως απαραίτητες στην επιχείρηση.

### **Απόδοση της επιχείρησης**

Όταν κατανοείται και εκτελείται πλήρως η στρατηγική επιλογή της επιχείρησης από το Ανθρώπινο Δυναμικό, οι εσωτερικές διαδικασίες είναι σχεδιασμένες έτσι ώστε να βοηθούν στην πραγματοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, οι πελάτες είναι .κανοποιημένοι και η επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδος τότε μπορούμε να μιλήσουμε για επίτευξη σημαντικής απόδοσης της επιχείρησης. Τα παραπάνω μετρήσιμα αποτελέσματα των επιχειρήσεων, σύμφωνα με το μοντέλο, προκύπτουν όταν οι ικανότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι τέτοιες ώστε να συνάδουν με τη στρατηγική της επιχείρησης, να ενισχύουν τη δήλωση αξίας της και συνηγορούν στη συγκρότηση πρακτικών διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού που στο σύνολο τους αποτελούν ένα επιτυχημένο σύστημα διοίκησης τέτοιο που να προσφέρει θετική απόδοση και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Τα μεγέθη που μετρώνται, αποτελούν τα πραγματικά αποτελέσματα που επιτυγχάνονται από τις επιχειρήσεις και σε αυτά μελετάται η επίδραση από την αποδοτική λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι η κερδοφορία της επιχείρησης, η αύξηση των πωλήσεων, η μεταβολή προσωπικού, η ικανοποίηση των πελατών, η εύρυθμη εσωτερική διαδικασία και η παραγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.

## **Ερευνητική Μεθοδολογία**

### **Το Δείγμα**

Η έρευνα απευθύνθηκε σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο. Οι περισσότερες από αυτές έχουν ιδρυθεί από έλληνες, κάποιες όμως αποτελούν υποκαταστήματα μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων. Έγινε προσπάθεια να γίνει συλλογή δεδομένων από όλους τους κλάδους δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων κι αυτό γιατί είναι εύκολα παρατηρήσιμο το πώς η αποδοτική λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει πρωταρχική σημασία στις επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες ή ασχολούνται με τον τουρισμό, αλλά δεν είναι το ίδιο εμφανές στο βιομηχανικό ή στον κατασκευαστικό κλάδο.

Για την συλλογή των στατιστικών δεδομένων οι ερευνητές απευθύνθηκαν αρχικά σε 150 επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο, εκ των οποίων 65 τελικά επέστρεψαν σωστά συμπληρωμένα τα ερωτηματολόγια. Το γεγονός αυτό πιθανόν να οφείλεται στο ότι τα στελέχη που καλούνταν να συνεργαστούν για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων κατείχαν υψηλόβαθμες θέσεις στην ιεραρχία των επιχειρήσεων με μεγάλο φόρτο εργασίας και περιορισμένο χρόνο.

### **Η Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων**

Μετά τη πρώτη σύνταξη του ερωτηματολογίου έγινε αναθεώρηση του με τη βοήθεια του εισηγητή καθηγητή της διπλωματικής εργασίας, αφού πρώτα έγινε δοκιμαστική εφαρμογή σε συνεργασία με διευθυντή τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή αποδείχτηκε ιδιαίτερα χρήσιμη για την τροποποίηση του ερωτηματολογίου. Οι τροποποιήσεις που έγιναν αφορούν το μήκος του ερωτηματολογίου, το οποίο μειώθηκε, αφαιρώντας τις ερωτήσεις οι οποίες δεν είχαν

ερευνητικό ενδιαφέρον ή αυτές που εμπεριείχαν υποθέσεις ή γενικεύσεις. Επιπρόσθετα η δομή του τροποποιήθηκε σε κάποιο βαθμό έτσι ώστε να διατηρείται η εννοιολογική συνοχή και το ενδιαφέρον του ερωτώμενου.

Μετά την οριστικοποίηση του ερωτηματολογίου η κατανομή των ερωτήσεων παρουσιάζεται ως εξής: μέρος α. γενικές ερωτήσεις, μέρος β. ερωτήσεις σχετικά με τη στρατηγική της επιχείρησης, μέρος γ. ερωτήσεις σχετικά με τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του ανθρωπίνου δυναμικού, μέρος δ. ερωτήσεις σχετικά με τις πρακτικές διοίκησης του λθρωπίνου δυναμικού, μέρος ε. ερωτήσεις σχετικά με τα συστήματα διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού, μέρος στ. ερωτήσεις σχετικά με την αποδοχή της επιχείρησης

## Ανάλυση Δεδομένων και Ερμηνεία Αποτελεσμάτων

### Ανάλυση Συχνοτήτων

#### Στοιχεία Εταιρίας

Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκαν εταιρίες τις οποίες μπορούμε να κατατάξουμε σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες σύμφωνα με τον αριθμό των εργαζομένων ή το ύψος των πωλήσεων τους. Ορισμένες από αυτές είναι νεοσύστατες και άλλες έχουν μεγάλη πορεία στον κλάδο στον οποίο ανήκουν. Οι πληροφορίες αυτές παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στον παρακάτω Πίνακα 1.

**Πίνακας 1: Μέγεθος Επιχείρησης και Έτη Λειτουργίας**

Μέγεθος Εταιρίας	Μικρές (%)	Μεσαίες (%)	Μεγάλες (%)
Αριθμός Εργαζομένων	40,5% <50 εργ.	33,3% (50 - 190 εργ)	26,2% (>191 εργ.)
Υψος Πωλήσεων	26,9% <1.000.000	30,8% 1.000.000 -9.000.000	42,3% >9.000.000
Έτη Λειτουργίας	Νέες (%)	Παλιές (%)	Πολύ Παλιές (%)
	29,3% 2001-2009	26,8% 1983-2000	43,9% <1982

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 1 το 40,5% των εταιριών που ανταποκρίθηκε στην έρευνα χαρακτηρίζεται ως μικρές επιχειρήσεις σύμφωνα με το κριτήριο του αριθμού των εργαζομένων. Παρατηρούμε όμως ότι τα οικονομικά μεγέθη στα οποία κινούνται είναι αρκετά υψηλά, πράγμα που τις χαρακτηρίζει ανταγωνιστικές. Το ότι μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων που μελετήσαμε έχει υψηλές πωλήσεις μπορεί να ερμηνευθεί υποστηρίζοντας ότι οι επιχειρήσεις αυτές ακολουθούν τακτικές οι οποίες τις καθιστούν επιτυχημένες στο χώρο τους. Το γεγονός αυτό ενισχύεται από τη παρατηρούμενη βιωσιμότητα των παλαιών επιχειρήσεων και από τη δυναμική παρουσία των νέων.

Τα στελέχη τα οποία απάντησαν στο ερωτηματολόγιο έδειξαν να έχουν αρκετά καλή άποψη του αντικείμενου της έρευνας, στους περισσότερους μάλιστα από αυτούς αποτελεί το αντικείμενο της εργασίας τους. Η εμπειρία τους στην εταιρία που εργάζονται είναι ιδιαίτερα αξιόλογη πράγμα που ενισχύει την εγκυρότητα των απαντήσεων τους (Πίνακας 5.2).



**Πίνακας 2: Εμπειρία Διοικητικών Στελεχών**

	Μικρή Εμπειρία	Μεσαία Εμπειρία	Μεγάλη Εμπειρία
Έτη Εργασίας	39% (μέχρι 4 έτη)	26,9% (από 5 έως 15 έτη)	34,1% (από 16 έως 32 έτη)

Έγινε προσπάθεια η έρευνα να απευθυνθεί σε όλους τους κλάδους δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων, τα περισσότερα όμως δεδομένα που συγκεντρώθηκαν προέρχονται από το Βιομηχανικό και τον Εμπορικό κλάδο καθώς και τις Υπηρεσίες, με ποσοστά 38,6, 31,8 και 13,6% αντίστοιχα. Μεγάλο ποσοστό του δείγματος των επιχειρήσεων υποστηρίζει ότι κατέχει ιδιαίτερα ανταγωνιστική θέση στο κλάδο δραστηριοποίησης του (95,5%).

Στο ερώτημα εάν οι επιχειρήσεις διαθέτουν αυτόνομο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού το 45,5% απάντησε θετικά και το 54,5% απάντησε αρνητικά. Αν και οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν αυτόνομο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού γεγονός που μπορεί να εκληφθεί ως έλλειψη ενδιαφέροντος για τον τομέα αυτό, τα ποσοστά είναι αρκετά κοντά στην ελληνική πραγματικότητα. Είναι γνωστό ότι η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στις ελληνικές επιχειρήσεις ασκούνταν από τους ιδιοκτήτες τους. Είναι πολύ ενθαρρυντικό το ότι κάποιες επιχειρήσεις έχουν απαγκιστρωθεί από τη τακτική αυτή και οργανώνονται έτσι ώστε η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού να εφαρμόζεται πιο συγκροτημένα. Βέβαια θα πρέπει να σημειωθεί ότι κάποιες από τις επιχειρήσεις που διαθέτουν αυτόνομο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υποκαταστήματα ξένων επιχειρήσεων γεγονός που διαμορφώνει τη δομή και την οργάνωσή τους. Βέβαια αξίζει να σημειωθεί ότι το μέγεθος της επιχείρησης είναι ουσιαστικός παράγοντας που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό και την ύπαρξη αυτόνομου τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.

#### **Στρατηγική της Επιχείρησης**

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι περισσότερες επιχειρήσεις εστιάζονται στρατηγικά στην «Ηγεσία Προϊόντων / Υπηρεσιών» και στη «Στενή Σχέση Με Τους Πελάτες». Λιγότεροι επέλεξαν ως στρατηγική εστίαση την «Τελειοποίηση Των Λειτουργιών» και η μόνη αναφορά που έγινε για κάποιου άλλου είδους στρατηγική ήταν αυτή της «Καινοτομίας». Οι επιχειρήσεις του δείγματος προσπαθούν να καταστήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους ανταγωνιστικές και να κερδίσουν το μερίδιο της αγοράς που έχουν στοχεύσει. Επιπρόσθετα έχουν συνειδητοποιήσει ότι οι πελάτες και οι ικανοποίηση των αναγκών τους είναι πολύ σημαντική γιατί αυξάνει το κέρδος και συμβάλλει στη διατήρηση του καλού ονόματος της εταιρίας.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων οι Διοικήσεις των επιχειρήσεων εκφράζουν με σαφήνεια τη στρατηγική εστίαση στους εργαζόμενους. Με άλλα λόγια κάνουν σαφή σε όλη την επιχείρηση την αποστολή της και τους στρατηγικούς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Παρά το γεγονός αυτό όμως οι εργαζόμενοι δε κατανοούν πλήρως τη στρατηγική. Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ποικιλοτρόπως. Μπορεί να μη χρησιμοποιείται κοινός κώδικας επικοινωνίας στα υψηλά επίπεδα της ιεραρχίας και στους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα αν και η Διοίκηση εκφράζεται με σαφήνεια να μη γίνεται κατανοητή από τους απλούς εργαζόμενους. Επιπλέον υπάρχει πιθανότητα να μην υπάρχει η διάθεση από τους ίδιους τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν την επιχείρηση ως σύνολο και να προσπαθήσουν να κατανοήσουν τη στρατηγική που έχει επιλεγεί. Παράλληλα οι εργαζόμενοι δείχνουν να

μη γνωρίζουν πλήρως το επίπεδο επιτυχίας της επιχείρησης σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί όπως και τη δήλωση αξίας της επιχείρησης στην οποία εργάζονται.

#### **Ικανότητες και Χαρακτηριστικά του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Στην ενότητα αυτή γίνεται προσπάθεια διαπίστωσης των ικανοτήτων και χαρακτηριστικών τα οποία διαθέτουν οι εργαζόμενοι και τα στελέχη των επιχειρήσεων του δείγματος. Οι ερωτώμενοι υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν ικανότητες οι οποίες ευθυγραμμίζονται και προάγουν τη στρατηγική επιλογή της επιχείρησης σε μεγάλο βαθμό αν και όχι πλήρως. Οι εργαζόμενοι έχουν ισχυρή επίγνωση με το τι πραγματικά ασχολούνται και διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες για τη διεξαγωγή της εργασίας τους. Αν και πιθανότατα ισχύει κάτι τέτοιο, σύμφωνα με τα προκύπτοντα δεδομένα δεν εκτελούν την εργασία τους σύμφωνα με το μέγιστο το δυνατότητας τους. Βέβαια στη παρατήρηση αυτή υπεισέρχονται παράγοντες όπως η καθημερινότητα, η ρουτίνα, η προσωπική ζωή των εργαζομένων κ. α. Στο ζήτημα αυτό δίνεται η αίσθηση, από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου σε μορφή συνέντευξης, ότι εξαιτίας της μονιμότητας των υπαλλήλων στις επιχειρήσεις και με τη πάροδο των ετών, η προσπάθεια των εργαζομένων για την εκτέλεση της εργασίας τους είναι συγκεκριμένη και δε προκαλούν τους εαυτούς τους για συνεχή βελτίωση και εκμετάλλευση των δυνατοτήτων τους. Η κουλτούρα, η νοοτροπία και η συμπεριφορά των εργαζομένων φαίνεται να συνάδουν σε ικανοποιητικό βαθμό με την οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης και να επηρεάζουν το πόσο καλά οι εργαζόμενοι κατανοούν και επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης. Σε μθανές αλλαγές στην επιχείρηση οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται αν και δεν παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό ευελιξίας. Όσον αφορά τον τρόπο σκέψης και δράσης των εργαζομένων, τα δεδομένα φανερώουν ότι ενώ η εκτέλεση της εργασίας διεκπεραιώνεται κανονικά, δε σκέφτονται αρκετά καινοτομικά ώστε η εργασία τους να ξεφεύγει από τα τυπικά πλαίσια. Αποτελεί σημαντική παρατήρηση το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι δε διατηρούν ξεπερασμένες συμπεριφορές οι οποίες βασίζονται στον έλεγχο αλλά εκτελούν την εργασία τους συνειδητά.

Τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων διαθέτουν αξιόλογη εμπειρία και εκτελούν σχεδόν απόλυτα τη στρατηγική της επιχείρησης, παρατήρηση που προκύπτει από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων. Οι επιχειρήσεις απαιτούν υψηλό επίπεδο ικανοτήτων από τα στελέχη τους αν και οι απαιτήσεις τους δε φτάνουν τον υψηλότερο βαθμό. Επιπρόσθετα, η συμπεριφορά των στελεχών είναι τέτοια ώστε να δημιουργούνται ικανοποιητικές συνθήκες για την εφαρμογή των πρακτικών Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού όπως η εκπαίδευση, η επιλογή, η αμοιβή κ. α. Το κόστος οφέλους ανά υπάλληλο, το κόστος διαδικασίας ανά συναλλαγή και ο χρόνος απόκρισης για τις ζητούμενες πληροφορίες, καθώς και τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης των διοικητικών στελεχών, κυμαίνονται σε αρκετά καλά επίπεδα με περιθώρια βελτίωσης. Όσον αφορά την ανατροφοδότηση των εργαζομένων με πληροφορίες που αφορούν αλλαγές, τη μετατόπιση των στρατηγικών στόχων ή την επιτευχθείσα απόδοση, τα στελέχη των επιχειρήσεων του δείγματος παρουσιάζονται αρκετά ανοιχτά. Τέλος, τα διοικητικά στελέχη είναι σχεδόν αποκλειστικά υπεύθυνα για την αξιολόγηση του εργατικού δυναμικού σε ζητήματα όπως η νοοτροπία του, η ανάπτυξή του και η συμπεριφορά του στις θέσεις εργασίας.

#### **Πρακτικές Διοίκησης Του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Οι πρακτικές που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις του δείγματος συνάδουν και διαμορφώνονται σε μεγάλο βαθμό σύμφωνα με τη στρατηγική

που έχει επιλεγεί, και έχουν ως σκοπό την επιτυχία των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο μπορεί να ερμηνευθεί, με την έννοια ότι κάθε πρακτική δεν εκπληρώνει αποκλειστικά και μόνο το σκοπό για τον οποίο έχει δημιουργηθεί, αλλά συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων ολόκληρης της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις υποστηρίζουν ότι επιδεικνύουν απεριόριστο σεβασμό για την προσωπική αξία των υπαλλήλων τους και εξετάζουν προσεκτικά τις απόψεις τους για το κλίμα που επικρατεί στο χώρο εργασίας. Προσπαθούν να ανταποκρίνονται σε ικανοποιητικό βαθμό σε εκκλήσεις των εργαζομένων για σημαντικά θέματα. Υποστηρίζουν ότι ακολουθούν απόλυτα δίκαιες διαδικασίες και κανόνες στις επαφές τους με τους εργαζόμενους και προσπαθούν να δημιουργηθεί η αίσθηση της ομάδας, και σε κάποιες περιπτώσεις της οικογένειας, μέσα στην επιχείρηση. Σε περιπτώσεις εφαρμογής νέων αναπτυξιακών προγραμμάτων οι εργαζόμενοι δέχονται ενημέρωση και έχουν τη δυνατότητα να καταθέσουν τις προτάσεις ή και τις παρατηρήσεις τους, οι οποίες θα ληφθούν υπόψη, αλλά πιθανότατα να υπάρχει περιθώριο βελτίωσης σχετικά με τη βαρύτητα που μπορεί να τους αποδοθούν. Τέλος οι περισσότερες επιχειρήσεις υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι τους αισθάνονται πολύ περήφανοι για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγουν.

Κατά τη πρακτική της επιλογής τα άτομα που επιλέγονται να εργασθούν από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα ταιριάζουν σε μεγάλο βαθμό με την κουλτούρα της επιχείρησης. Κατά την επαφή μας με τους ερωτηθέντες σημείωσαν ότι η ομαδική εργασία είναι αποδοτική υπό προϋποθέσεις, όπως η καλή διάθεση, κοινές αξίες, νοοτροπία και κουλτούρα των συμμετεχόντων. Συμφωνούν ότι διευκολύνει την επικοινωνία μέσα στον οργανισμό και πολλές φορές εργαζόμενοι με πιο περιορισμένες δυνατότητες λειτουργούν καλύτερα ως μέρος μιας ομάδας. Βέβαια, εγκυμονεί ο κίνδυνος οι εργαζόμενοι αυτοί να γίνουν τροχοπέδη για τους υπόλοιπους αλλά, η πρακτική αυτή είναι αρκετά ελκυστική για τις σύγχρονες επιχειρήσεις αν και βρίσκεται σε περιορισμένη ανάπτυξη.

Η αμοιβή είναι μια πολύ σημαντική πρακτική για τις επιχειρήσεις με αποτέλεσμα να προκύπτουν αρκετά ζητήματα προς εξέταση. Οι επιχειρήσεις επηρεάζονται αρκετά από κατευθυντήριες οδηγίες που αφορούν τη μισθοδοσία και οι οποίες δίνονται από το κράτος, την ευρωπαϊκή ένωση ή την διεθνή μητρική εταιρία που πιθανόν να ανήκουν. Αν και διατύπωσαν ότι είναι υπέρ της διαμόρφωσης της αμοιβής με βάση την απόδοση του εργαζομένου ή με βάση τις εξαιρετικές ικανότητες και γνώσεις που διαθέτει, δε μπορούν να ξεφύγουν πάρα πολύ από κάποια πλαίσια. Η αμοιβή διαμορφωμένη από την απόδοση μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα στους εργαζομένους και να αποτελέσει παράγοντα παρακίνησης. Επιπλέον, προσφέρει μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειας πράγμα που προκαλεί την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Είναι πολύ σημαντική η διαμόρφωση ενός αποδοτικού σχεδιασμού συστήματος αμοιβών λόγω του κόστους διαβίωσης που συνεχώς αυξάνεται. Αν και φαινόμενα μεταφοράς των επιχειρήσεων σε άλλες χώρες είναι έντονα στον επιχειρηματικό κόσμο, ο σωστός σχεδιασμός, η οργάνωση και η πίστη στο εγχώριο εργατικό δυναμικό μπορεί να έχει ανέλπιστα καλά αποτελέσματα.

Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα υποστηρίζουν ότι παρακινούν τους εργαζομένους τους με διάφορα κίνητρα. Θεωρούν ότι η αμοιβή των εργαζομένων είναι επαρκής και ότι τους παρέχονται επιπλέον αμοιβές για την επιτυχή απόδοση τους. Επικρατεί αρκετά μεγάλος βαθμός σταθερότητας στους όρους εργασίας και δίνεται, σε ένα

βαθμό, η αίσθηση στους εργαζομένους ότι εκτιμάται η εργασία και η προσπάθειά τους. Υπάρχουν συνθήκες ασφαλείας και αρκετά σύγχρονος εξοπλισμός ώστε να διευκολύνεται η εργασία τους. Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ως παρακινητικόξ παράγοντας δε φαίνεται να γίνεται πλήρως αποδεκτός από όλες τις επιχειρήσεις. Όσον αφορά τη δημιουργία ευκαιριών για πρωτοβουλίες και δημιουργικότητα, οι επιχειρήσεις είναι ανοιχτές αρκεί να υφίστανται ζητήματα όπου μπορούν να ευδοκιμήσει τέτοια συμπεριφορά. Οι ερωτηθέντες πιθανότατα έχουν κατανοήσει σε μεγάλο βαθμό ότι η ικανοποίηση των αναγκών και των ατομικών στόχων των εργαζομένων παρακινεί και τις δραστηριότητες στο χώρο της εργασίας τους.

Μία ενδιαφέρουσα παρατήρηση αφορά την ειλικρίνεια στην επικοινωνία μέσα στις επιχειρήσεις. Δηλαδή με απλά λόγια υπάρχει απόκλιση μεταξύ του τι λέγεται και του τι γίνεται στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα. Από ότι μπορεί να υποθεθεί, κάτι τέτοιο υπάρχει περίπτωση να οφείλεται στην επιφυλακτικότητα που χαρακτηρίζει την επικοινωνία μέσα στις επιχειρήσεις και ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να θεωρούν την ειλικρίνεια ως ένα τρόπο εκμετάλλευσης από τον οργανισμό και όχι ως μία οδό βελτίωσης των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων. Βέβαια παρατηρείται και κάποια επιφυλακτικότητα από το μέρος των διοικητικών στελεχών για τη συμμετοχή των εργαζομένων σε όλες τις πληροφορίες. Ο λόγος της επιφυλακτικότητας είναι να μη φτάσουν πολύτιμες πληροφορίες στους ανταγωνιστές. Η δυστοκία των στελεχών να λειτουργήσουν ανοιχτά επιφέρει πιθανότατα μεγαλύτερα προβλήματα από αυτό. Αν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αποτελούν πολύτιμο πόρο τότε δεν είναι δυνατόν να μην έχουν τις πληροφορίες που σχετίζονται με την εργασία τους όπως η παραγωγικότητα ή το παραγόμενο κέρδος.

Πραγματικότητα αποτελεί το γεγονός ότι η αποκεντροποίηση και η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων αποτελεί ένα νέο τρόπο διοίκησης και φαίνεται να μην είναι ακόμη οικείες για τις επιχειρήσεις. Τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι επιφυλακτικά στο τρόπο διαχείρισης που θα ξεφεύγει από την απαραίτητη διαδικασία παραπομπής των ζητημάτων στα ανώτερα επίπεδα και στην υιοθέτηση ενός τρόπου διαχείρισης, ο οποίος θα χαρακτηρίζεται από την ενίσχυση των εργαζομένων να αντιμετωπίσουν οι ίδιοι αυτά τα ζητήματα σύμφωνα με τις κατευθυντήριες που τους έχουν δοθεί. Βέβαια, μια τέτοια πρακτική απαιτεί ανασχεδιασμό πολλών πρακτικών μέσα στην επιχείρηση, σωστή κατανομή των εργασιών και αλλαγή νοοτροπίας τόσο των εργαζομένων όσο και των στελεχών.

#### **Συστήματα Διοίκησης Του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Τα συστήματα του διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η συγκρότηση, ο σχεδιασμός και η συστηματοποίηση όλων των πρακτικών έτσι ώστε να εξυπηρετείται ο πρωταρχικός στόχος κάθε επιχείρησης. Οι ερωτηθέντες συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό ότι τα χαρακτηριστικά των πρακτικών που εφαρμόζονται στην επιχείρηση επηρεάζουν την αποδοτική λειτουργία των συστημάτων της διοίκησης. Επιπρόσθετα, θεωρούν ότι στην επιχείρηση έχει διαμορφωθεί μια κουλτούρα η οποία ευθυγραμμίζεται σε μεγάλο βαθμό με τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί. Η παρατήρηση αυτή είναι πολύ σημαντική διότι η ευθυγράμμιση της κουλτούρας τόσο των εργαζομένων όσο και των στελεχών με τη στρατηγική της επιχείρησης, αποτελεί σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης των συστημάτων διοίκησης. Ένα άλλο κριτήριο της αξιολόγησης των συστημάτων διοίκησης είναι η ολοκλήρωση, δηλαδή η αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της όσο και στο εξωτερικό. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που έχουν ληφθεί οι επιχειρήσεις πιστεύουν ότι βρίσκονται σε ικανοποιητικό

επίπεδο ολοκλήρωσης. Στα ίδια επίπεδα για την επιχείρηση βρίσκεται και το ζήτημα της διαφοροποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Γίνεται προσπάθεια από τις επιχειρήσεις ο κάθε εργαζόμενος να τοποθετείται εκεί που αποδίδει καλύτερα και να αμείβεται σύμφωνα με τις ικανότητες του έτσι ώστε να προσφέρει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **Απόδοση Της Επιχείρησης**

Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό ότι η οικονομική επιτυχία τη επιχείρησης, η επιτυχημένη εργασία του ανθρώπινου δυναμικού, η αποδοτική λειτουργία της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών εξαρτώνται και διαμορφώνονται με βάση τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί. Επιπρόσθετα θεωρούν ότι η αποδοτική λειτουργία των συστημάτων της διοίκησης επιδρά θετικά ώστε να καταστεί επιτυχημένη η εργασία των εργαζομένων. Η αποδοτική εργασία των εργαζομένων, σύμφωνα με τα αποτελέσματα, παρατηρείται να σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την αύξηση της παραγωγικότητας. Η αποδοτική λειτουργία της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας έχει αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πελατών όσο αφορά την ποιότητα, το κόστος, την εξυπηρέτηση κ. α. Κοινή σχεδόν άποψη είναι ότι η ικανοποίηση των πελατών επιφέρει οικονομικό κέρδος στην επιχείρηση.

Τα κριτήρια της απόδοσης που οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι επηρεάζονται περισσότερο από την αποδοτική λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι πωλήσεις, τα κέρδη και η ικανοποίηση των πελατών. Η απόδοση των κεφαλαίων τους, ο αριθμός νέων προϊόντων και υπηρεσιών, η σταθερότητα και αύξηση του εργατικού δυναμικού, σύμφωνα με την άποψη των ερωτηθέντων, φαίνεται να επηρεάζονται λιγότερο από την αποδοτική εργασία των εργαζομένων.

Σύμφωνα με όλες τις απαντήσεις των επιχειρήσεων και τις τακτικές που ακολουθούν, φαίνεται οι περισσότερες να παρουσιάζουν κέρδη και τα επενδυόμενα κεφάλαια τους αποδίδουν κατά το επιθυμητό. Το ποσοστό αύξησης των πωλήσεων της τελευταίας τριετίας, η μεταβολή του προσωπικού, το ποσοστό ικανοποίησης των πελατών και τα νέα προϊόντα ή υπηρεσίες που εισήχθησαν στην αγορά παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 3).

**Πίνακας 3: Απόδοση Επιχειρήσεων**

Ποσοστό επιχειρήσεων	Αρνητική Απόδοση	Σταθερή Απόδοση	Μικρή Θετική Απόδοση	Μεγάλη Απόδοση
Ρυθμός Αύξησης Πωλήσεων (2006-2008)	6,5%	16,1%	45,1%	32,3%
Μεταβολή Προσωπικού (2006-2008)	20,6%	17,6%	41,2%	17,6%
Ποσοστό Ικανοποίησης Πελατών (2006-2008)	2,9%		5,9%	91,2%
Νέα Προϊόντα/ Υπηρεσίες (2006-2008)		19,2%	34,6%	46,2%

Κατά μέσο όρο ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων των επιχειρήσεων της τελευταίας τριετίας αγγίζει το 20,71%, ο μέσος όρος της μεταβολής του προσωπικού είναι περίπου 10%, το μέσο ποσοστό ικανοποίησης των πελατών είναι 81,94% και ο μέσος όρος των προϊόντων που εισήχθησαν στην αγορά από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα είναι περίπου 79. Ο αριθμός αυτός είναι αρκετά μεγάλος, αλλά μπορεί να ερμηνευθεί ότι πιθανόν να εννοούνται οι νέοι κωδικοί προϊόντων που εισήχθησαν στην αγορά.

## Παραγοντική ανάλυση

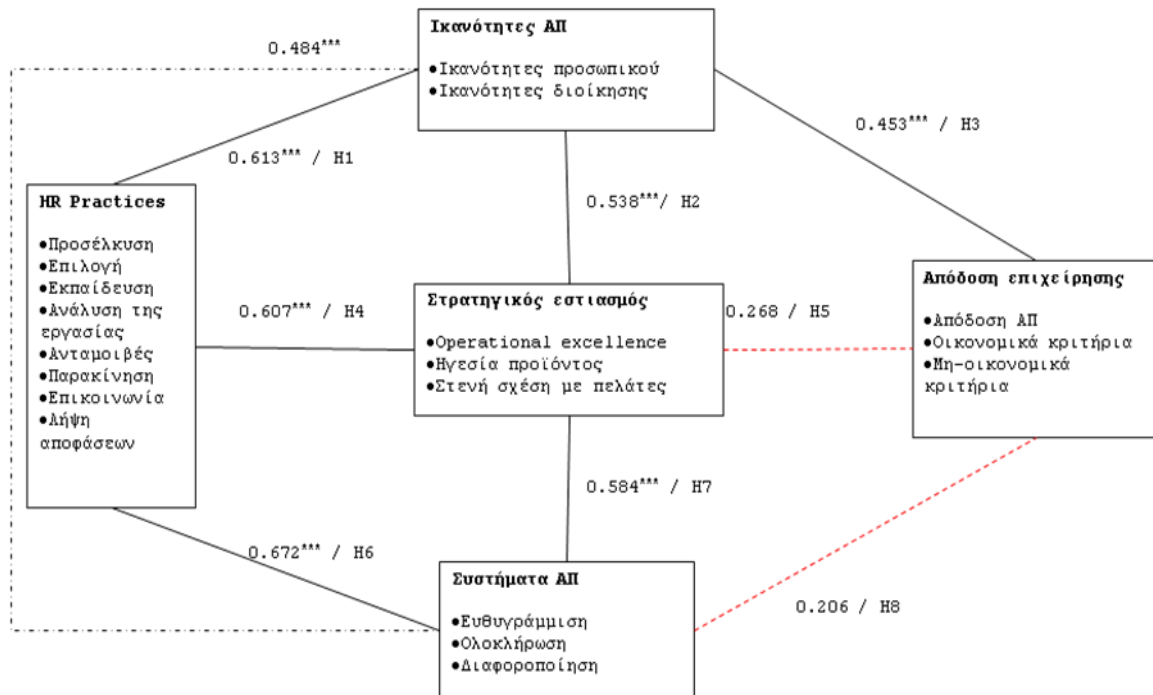
Πίνακας 4: Παραγοντική ανάλυση

Παράγοντας	Υποπαράγοντας	Αποτελέσματα
Στρατηγικός εστιασμός		K.M.O. = 0.762 / TVE = 70.861 Bartlett's Sig= 0.000 /Cronbach a = 0.862
Ικανότητες ΑΠ	Ικανότητες προσωπικού	K.M.O. = 0.721 / TVE = 58.495 Bartlett's Sig= 0.000 / Cronbach a = 0.865
	Ικανότητες στελεχών	K.M.O. = 0.870 / TVE = 56.078 Bartlett's Sig= 0.000 /Cronbach a = 0.756
Πρακτικές ΑΠ	Ευθυγράμμιση	K.M.O. = 0.500 / TVE = 73.586 Bartlett's Sig= 0.000 /Cronbach a = 0.637
	Κουλτούρα	K.M.O. = 0.821 / TVE = 57.229 Bartlett's Sig= 0.000 /Cronbach a = 0.861
	Προσέλκυση	K.M.O. = 0.518 / TVE = 57.229 Bartlett's Sig= 0.246 / Cronbach a = 0.358
	Επιλογή	K.M.O. = 0.565 / TVE = 46.657 Bartlett's Sig= 0.000 / Cronbach a = 0.310
	Εκπαίδευση	K.M.O. = 0.762 / TVE = 72.315 Bartlett's Sig= 0.000 / Cronbach a = 0.860
	Ανάλυση της εργασίας	K.M.O. = 0.500 / TVE = 77.660 Bartlett's Sig= 0.000 /Cronbach a = 0.712
	Ομαδικότητα	K.M.O. = 0.610 / TVE = 68.604 Bartlett's Sig= 0.000 / Cronbach a = 0.764
	Ανταμοιβές	K.M.O. = 0.622 / TVE = 73.190 Bartlett's Sig= 0.000 / Cronbach a = 0.676
	Παρακίνηση	K.M.O. = 0.573 / TVE = 66.727 Bartlett's Sig= 0.000 /Cronbach a = 0.689
	Επικοινωνία	K.M.O. = 0.500 / TVE = 55.204 Bartlett's Sig= 0.000 / Cronbach a = 0.186
	Λήψη αποφάσεως	K.M.O. = 0.500 / TVE = 69.333 Bartlett's Sig= 0.000 /Cronbach a = 0.539
Συστήματα ΑΠ		K.M.O. = 0.776 / TVE = 60.143 Bartlett's Sig= 0.000 / Cronbach a = 0.753
Απόδοση επιχείρησης	Απόδοση ΑΠ	K.M.O. = 0.625 / TVE = 62.680 Bartlett's Sig= 0.000 / Cronbach a = 0.753
	Οικονομικοί	K.M.O. = 0.767 / TVE = 80.956 Bartlett's Sig= 0.000 /Cronbach a = 0.685
	Μη-οικονομικοί	K.M.O. = 0.579 / TVE = 59.846 Bartlett's Sig= 0.000 / Cronbach a = 0.520

Αναφορικά με την ανάλυση των παραγόντων που συνθέτουν το μοντέλο της έρευνας μπορεί να διαπιστωθεί όλοι οι υπο-παράγοντες έχουν ικανοποιητικό επίπεδο εγκυρότητας (K.M.O.>0,5) και αξιοπιστίας (Cronbach  $\alpha$ >0,6, εκτός από τους υποπαράγοντες των πρακτικών Α.Π. προσέλκυση, επιλογή και επικοινωνία για τους οποίους καταγράφεται χαμηλή αξιοπιστία.

### Ανάλυση Συσχετίσεων

Το ερευνητικό μοντέλο, στο οποίο βασίστηκε η έρευνα, προσαρμοσμένο στα αποτελέσματα που εξήχθησαν από τις συσχετίσεις παρουσιάζεται ως εξής:



**Διάγραμμα 2: Το ερευνητικό μοντέλο προσαρμοσμένο στα αποτελέσματα**

Όπως φαίνεται και από το Διάγραμμα 2, οι ικανότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού σχετίζονται με τις πρακτικές Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως επαληθεύεται από τα αποτελέσματα της ανάλυσης των συσχετίσεων ( $r = 0,613$ ). Επαληθεύεται επίσης η αρχική υπόθεση ότι οι ικανότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού σχετίζονται με τη στρατηγική της επιχείρησης ( $r = 0,538$ ). Πιθανότατα λοιπόν να ισχύει η αρχική προσέγγιση, ότι δηλαδή οι ελληνικές επιχειρήσεις χρειάζονται συγκεκριμένες ικανότητες από το Ανθρώπινο Δυναμικό (προσωπικό και διοικητικά στελέχη) όπως ευελιξία, προσαρμοστικότητα, καινοτομική σκέψη, εμπειρία διοίκησης κ. α., έτσι ώστε να συγκροτηθούν οι καλύτερες πρακτικές Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού για την επιχείρηση. Επιπρόσθετα, υποδηλώνεται ότι ανάλογα με τη στρατηγική εστίαση της επιχείρησης θα πρέπει να διασαφηνίζονται οι ικανότητες που είναι απαραίτητες, έτσι ώστε να πραγματοποιηθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης. Φαίνεται ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει ότι ο συντονισμός των ικανοτήτων των εργαζομένων με τη στρατηγική εστίαση που έχουν επιλέξει, είναι απαραίτητος, και έχουν συνειδητοποιήσει ότι απαιτούνται συγκεκριμένες ικανότητες, γνώσεις, δυνατότητες και συμπεριφορές για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί.

Οι πρακτικές Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, εκτός από τις ικανότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού, σχετίζονται και με τη στρατηγική της επιχείρησης ( $r = 0,607$ ) και με τα συστήματα Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού ( $r = 0,672$ ), αποτελέσματα που συνάδουν και με το αρχικό υποθετικό μοντέλο. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι οι πρακτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού διαμορφώνονται σύμφωνα με τη στρατηγική της επιχείρησης με σκοπό να τη προάγουν και να την εφαρμόσουν. Πιο αναλυτικά, η φιλοσοφία της διοίκησης, η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, η ομαδική εργασία, η αμοιβή, η ανάλυση της εργασίας, η παρακίνηση και η αποκεντροποίηση διαμορφώνονται και οργανώνονται έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης.

Παράλληλα, οι πρακτικές ως σύνολο έχουν ως στόχο τη δημιουργία ενός συστήματος Διοίκησης, το οποίο θα εφαρμόζει τις πρακτικές ως ένα σύστημα, δηλαδή κάποιες πρακτικές μπορούν να συμπληρώσουν, να αποτελέσουν συστατικό μέρος άλλων ή και να αλληλεπιδράσουν μεταξύ τους, να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα της κάθε πρακτικής και η αποδοτικότητα τους ως σύνολο. Φαίνεται λοιπόν, ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν μία διοικητική προσέγγιση, μέσω των συστημάτων Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία επιτρέπει την επίτευξη υψηλής απόδοσης μέσω των ανθρώπων.

Τα συστήματα διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού σχετίζονται με τη στρατηγική της επιχείρησης ( $r = 0,584$ ), συντονίζεται δηλαδή η λειτουργία τους σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, αλλά και με τις πρακτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού ( $r = 0,672$ ), όπως προαναφέρθηκε. Σύμφωνα όμως με τα αποτελέσματα, παρουσιάζεται ακόμη μία σχέση, ανάμεσα στις ικανότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων και των συστημάτων Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού ( $r=0,484$ ). Κάτι τέτοιο μπορεί να ερμηνευτεί ως εξής. Κύριο χαρακτηριστικό των συστημάτων Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η ευθυγράμμιση με τη στρατηγική της επιχείρησης, η ολοκλήρωση, και η διαφοροποίηση των εργαζομένων. Φαίνεται λοιπόν ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις επιζητούν ικανότητες από τους εργαζομένους οι οποίες να ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική της επιχείρησης, να διαθέτουν ικανότητες, οι οποίες να εξαλείφουν τις ασυμβατότητες τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησης όσο και στο εξωτερικό, και να τοποθετούνται σύμφωνα με τις ικανότητες τους, στην ανάλογη θέση εργασίας.

Τέλος, αν και υπάρχει συσχέτιση τόσο της στρατηγικής, όσο και των συστημάτων Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού με τη απόδοση της επιχείρησης, αυτές οι συσχετίσεις δεν είναι στατιστικά σημαντικές ( $r = 0,174$ ,  $r = 0,268$  οι τιμές των δεικτών που συνδέουν τη στρατηγική με την απόδοση,  $r = 0,206$  η τιμή του δείκτη που συνδέει τα συστήματα με την απόδοση). Οι επιχειρήσεις του δείγματος φαίνεται να έχουν κατανοήσει ότι είναι απαραίτητος ο συντονισμός των στρατηγικών που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό με τη στρατηγική της επιχείρησης, ανεξάρτητα από τα εμπόδια που συναντούν. Δεν έχουν συνδυάσει όμως, τα πραγματικά αποτελέσματα που επιτυγχάνει η επιχείρηση με την αποδοτική λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι επιχειρήσεις του δείγματος δεν έχουν συνειδητοποιήσει ότι η αποτελεσματικότητα τους μπορεί να αυξηθεί, εάν οι επιχειρήσεις αναπτύξουν ένα σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο θα περιλαμβάνει όλες εκείνες τις πρακτικές, που θα είναι συνεπείς τόσο μεταξύ τους, όσο και με τη στρατηγική της επιχείρησης και θα διατηρούν εκείνες τις συμπεριφορές από τους εργαζόμενους, οι οποίες είναι απαραίτητες για την επιτυχία των επιχειρήσεων.

Επιπρόσθετα, οι ελληνικές επιχειρήσεις του δείγματος δεν έχουν συνδυάσει τη στρατηγική επιλογή της επιχείρησης και τη κατανόηση αυτής της στρατηγικής, με τα πραγματικά αποτελέσματα που επιτυγχάνουν όπως τα κέρδη, η ικανοποίηση των πελατών ή η αύξηση των πωλήσεων. Υπάρχει η πιθανότητα, σε κάποιες από αυτές να υπάρχει ασυμβατότητα ανάμεσα στους στρατηγικούς στόχους και στα πραγματικά αποτελέσματα που παρουσιάζουν. Δεν έχουν κατανοήσει ότι τα αποτελέσματα της επιχείρησης αποτελούν την προβολή στο παρόν, της μελλοντικής της εικόνας. Προσπαθούν να επιτύχουν περισσότερο βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που εμφανίζονται καθημερινά, παρά να εργάζονται στο παρόν για να δημιουργήσουν μία μελλοντική αξία της επιχείρησης στο μέλλον.



Αντίθετα, βρέθηκε ότι οι ικανότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού συσχετίζονται με τον αριθμό των νέων προϊόντων ή υπηρεσιών ( $r = 0,453$ ), που παρέχουν οι ελληνικές επιχειρήσεις. Κάτι τέτοιο μπορεί να κατανοηθεί εύκολα. Πιθανότατα, το Ανθρώπινο Δυναμικό των ελληνικών επιχειρήσεων του δείγματος συμβάλλει σημαντικά στη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Πιθανότατα κάτι τέτοιο να περιορίζεται μόνο σε συγκεκριμένα τμήματα, όμως η σχέση αυτή μας δείχνει ότι οι άνθρωποι πόροι αρχίζουν να σκέφτονται περισσότερο «έξω από το κουτί», πιο καινοτομικά και να αφουγκράζονται το σφυγμό της αγοράς.

## **Συμπεράσματα και Προτάσεις**

### **Συμπεράσματα**

Σε αυτό το δυναμικό περιβάλλον καλούνται και οι ελληνικές επιχειρήσεις να επιβιώσουν, να εξελιχθούν και να επιτύχουν. Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη στις 45 ελληνικές επιχειρήσεις του δείγματος, παρατηρούμε την αλλαγή στην αντιμετώπιση των ανθρώπων της επιχείρησης. Πραγματικά, οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να στηρίζονται στους ανθρώπους τους, και η οπτική τους δεν είναι βραχυχρόνια, αλλά αποτελεί μέρος της στρατηγικής της επιχείρησης, αντιμετωπίζοντας το προσωπικό ως πολύτιμο πόρο. Ενώ φαίνεται ξεκάθαρα ότι η στρατηγική της επιχείρησης συνάδει με τον τρόπο που διοικούνται οι άνθρωποι πόροι της επιχείρησης, δυστυχώς, οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν την έχουν συνδέσει με την πραγματική απόδοση που επιτυγχάνουν. Δηλαδή, ενώ η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού οργανώνεται έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης, στην πραγματικότητα δεν την συνδέουν με τα πραγματικά αποτελέσματα που επιτυγχάνονται.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι, οι περισσότερο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, με το μεγαλύτερο αριθμό προσωπικού, είναι αυτές που διαθέτουν αυτόνομο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Κάτι τέτοιο μπορεί να εξυπηρετεί και λειτουργικούς λόγους, όμως είναι φανερό η σημασία που αποδίδουν επιτυχημένες επιχειρήσεις στον ανθρώπινο παράγοντα.

Αναλυτικότερα, οι ελληνικές επιχειρήσεις που μελετήθηκαν είναι αρκετά επιτυχημένες στο χώρο που δραστηριοποιούνται, με σαφή στρατηγικό προσανατολισμό. Εκφράζουν με σαφήνεια στους εργαζομένους τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, αν και οι εργαζόμενοι δεν κατανοούν πλήρως τη στρατηγική εστίαση και τη δήλωση αξίας της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης κατανοούν καλύτερα τη στρατηγική εκείνη που είναι εστιασμένη στους πελάτες και αυτό γιατί υιοθετούν πιο εύκολα μια συμπεριφορά η οποία θα είναι εστιασμένη στον πελάτη. Παρ' όλα αυτά, όπως φαίνεται, τα διοικητικά στελέχη φροντίζουν να οργανώνουν όλη τη λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού (ικανότητες, πρακτικές, συστήματα) με γνώμονα τη στρατηγική της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις αναζητούν συγκεκριμένες ικανότητες από το Ανθρώπινο Δυναμικό ανάλογα με τη φάση εξέλιξης τους και τη στρατηγική εστίαση που έχουν. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις για τη διεξαγωγή της εργασίας τους, αλλά δεν επιστρατεύουν πάντα το μέγιστο των δυνατοτήτων τους και δεν παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό ευελιξίας σε πιθανές αλλαγές. Τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων είναι αρκετά ικανά, έμπειρα, εκτελούν τη στρατηγική της επιχείρησης και δημιουργούν κατάλληλες

συνθήκεξ για τη συγκρότηση πρακτικών και συστημάτων Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, ευθυγραμμισμένα με τη στρατηγική της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι των ελληνικών επιχειρήσεων του δείγματος παρουσιάζουν ιδιαίτερες ικανότητες στην κατανόηση της στρατηγικής η οποία είναι εστιασμένη στους πελάτες, όπως προαναφέρθηκε, αλλά και στη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών που εισήχθησαν στην ελληνική αγορά.

Οι πρακτικές της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, διαμορφώνονται σύμφωνα με τη στρατηγική εστίαση των επιχειρήσεων και σύμφωνα με τις ικανότητες, συμπεριφορές και νοοτροπία που απαιτεί η επιχείρηση από τους εργαζομένους της, έτσι ώστε να δημιουργηθούν αποτελεσματικά συστήματα Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι ελληνικές επιχειρήσεις του δείγματος σέβονται την προσωπική αξία των εργαζομένων τους, ενημερώνουν τους εργαζομένους τους για σημαντικά ζητήματα, η εκπαίδευση αποτελεί για αυτές μία δια βίου διαδικασία, η αμοιβή προσαρμόζεται αρκετά σύμφωνα με την απόδοση των εργαζομένων, υπάρχει σαφής περιγραφή των αρμοδιοτήτων της κάθε εργασίας, εφαρμόζεται η ομαδική εργασία όπου είναι δυνατόν και παρακινούν τους εργαζομένους τους. Η ειλικρίνεια και η επικοινωνία μέσα στις επιχειρήσεις δε βρίσκονται σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα, όπως συμβαίνει και στη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από τους εργαζομένους. Σε αυτούς τους τομείς υπάρχει ιδιαίτερη επιφυλακτικότητα τόσο από το μέρος των εργαζομένων, όσο και από το μέρος των διοικητικών στελεχών.

Τα συστήματα Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού συγκροτούνται και σχεδιάζονται σύμφωνα με τις πρακτικές που εφαρμόζονται, με τη στρατηγική της επιχείρησης και με τις ικανότητες που θα πρέπει να έχουν οι ανθρῶπινοι πόροι ώστε να υλοποιηθεί η στρατηγική. Τα συστήματα Διοίκησης των ελληνικών επιχειρήσεων φαίνονται ολοκληρωμένα σε ικανοποιητικό βαθμό, ευθυγραμμισμένα με τη στρατηγική της επιχείρησης και διαφοροποιημένα, δηλαδή οργανώνονται έτσι ώστε ο κάθε εργαζόμενος να τοποθετείται σύμφωνα με τις ικανότητάς του στη κατάλληλη θέση εργασίας, να αμείβεται σύμφωνα με την απόδοση του και να προσφέρει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Όπως παρατηρήθηκε, οι ελληνικές επιχειρήσεις συνδέουν σε μεγάλο βαθμό την λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού με τη στρατηγική της επιχείρησης. Αλλάζουν και ανανεώνουν τον τρόπο διαχείρισης του, αντιμετωπίζοντας τον ως πολύτιμο πόρο. Πιστεύουν ότι με τη συμβολή του θα μπορέσουν να πραγματοποιήσουν τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς τους στόχους. Δεν συνδέουν όμως την αποδοτική λειτουργία του με την πραγματική απόδοση της επιχείρησης, την απόδοση που μετράται, όπως η απόδοση των επενδυσόμενων κεφαλαίων, τα κέρδη, οι πωλήσεις, η ικανοποίηση των πελατών και τα προϊόντα που διατίθενται.

Προφανώς, θεωρούν ότι η επιτυχία τους σε αυτούς τους τομείς οφείλεται σε άλλους παράγοντες, όπως η πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση, το μάρκετινγκ, οι σωστές επενδύσεις, το καλό όνομα της επιχείρησης, η μακροχρόνια σχέση με συγκεκριμένους πελάτες και γενικότερα οι συγκυρίες της αγοράς που τους ευνόησαν. Αποτελεί μεγάλη πρόκληση για της ελληνικές επιχειρήσεις να συνδέουν την απόδοση του Ανθρώπινου Δυναμικού με τα πραγματικά αποτελέσματα που επιτυγχάνουν. Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα, αξιολογώντας τα συστήματα Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού και το κατά πόσο συμβάλλουν στα πραγματικά αποτελέσματα της επιχείρησης, να συγκροτήσουν συστήματα

που θα αποτελούνται από πρακτικές, που θα λειτουργούν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Για το λόγο ότι κάποιο προϊόν μπορεί να αντιγραφεί, οι συγκυρίες μπορεί να μην είναι ευνοϊκές, αλλά οι άνθρωποι πόροι και ο τρόπος που λειτουργούν είναι μη αντιγράψιμοι και επιδρούν στην επιτυχία της επιχείρησης.

Οι Rogers και Wight (1998) στη παρεμφερή έρευνα τους, συμπέραναν ότι η σύνδεση της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού με την πραγματική απόδοση της επιχείρησης είναι σαν ένα μεθυσμένο που προχωράει στη μέση του δρόμου. Συμπέραναν ότι στο ζήτημα αυτό υπάρχουν κενά και λεπτά σημεία θα πρέπει να ερευνηθούν περισσότερο εμπειρικά. Κυρίως, τόνισαν πως θα πρέπει να διατυπωθεί μια πιο ξεκάθαρη και συγκρίσιμη δομή της απόδοσης της επιχείρησης, η οποία θα περιλαμβάνει όλες τις ενδιαφερόμενες πλευρές που επηρεάζονται από την επιτευχθείσα απόδοση.

### **Προτάσεις**

Επισημαίνοντας ακόμη μία φορά την ευτυχή διαπίστωση ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού τους, μπορούν να γίνουν οι ακόλουθες προτάσεις έτσι ώστε να επιτευχθεί ένα βήμα παραπέρα στην απόδοση των ανθρώπινων πόρων και στην σύνδεσή της με την πραγματική απόδοση της επιχείρησης.

Καταρχήν, θα πρέπει να αναπτυχθεί μία δομή της απόδοσης, που θα περιλαμβάνει τους τομείς που η επιχείρηση θέλει να επιτύχει, τους στρατηγικούς στόχους, τα αποτελέσματα και το πως επιδρά σε αυτά, άμεσα ή έμμεσα, ο άνθρωπος παράγοντας. Επίσης θα πρέπει να υλοποιηθεί ένα σύστημα αξιολόγησης, ώστε να λειτουργεί ολόκληρο το σύστημα της διοίκησης έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης. Η δομή αυτή θα πρέπει να ανατροφοδοτείται συνεχώς με πληροφορίες που αφορούν τους στόχους και τα πραγματικά αποτελέσματα. Οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει να ανακοινώνονται σε ολόκληρη την επιχείρηση έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι λαμβάνουν ενεργά μέρος στην όλη διαδικασία. Στη συνέχεια θα πρέπει να καθοριστούν οι ικανότητες που είναι απαραίτητες για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τέλος θα πρέπει να διερευνηθεί ποιες πρακτικές και ποια συστήματα επιδρούν στα αποτελέσματα της επιχείρησης και να σχεδιαστούν και να οργανωθούν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να συνάδουν με τη στρατηγική και να συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης.

Αφού καθοριστούν οι στόχοι, ανακοινωθούν τα αποτελέσματα των μετρήσεων, και καθοριστεί πως σε καθένα από αυτά επιδρά ο άνθρωπος παράγοντας, θα ήταν χρήσιμο να διενεργηθούν προσωπικές συνεντεύξεις ανάμεσα στους υπεύθυνους και τους εργαζόμενους, να υπάρχουν κατάλογοι ελέγχου ώστε να διασταυρωθεί ότι έγιναν όλες οι απαραίτητες διαδικασίες και να ανακοινωθεί ο βαθμός σημαντικότητας του κάθε μετρήσιμου αποτελέσματος.

Όλα αυτά θα πρέπει να αποτελούν μέρος ενός ολοκληρωμένου μοντέλου σύνδεσης του Ανθρώπινου Δυναμικού με την απόδοση της επιχείρησης, το οποίο θα περιλαμβάνει τις ικανότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού που απαιτούνται για την πραγματοποίηση των στρατηγικών στόχων, το σχεδιασμό, την οργάνωση και τη λειτουργία των πρακτικών, οι οποίες ως ένα σύστημα θα ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική της επιχείρησης και θα λειτουργεί έτσι ώστε η επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους

στόχους της.

### **Βιβλιογραφία**

- Beatty, Huselid and Schneier (2003), New HR metrics: Scoring on the Business scorecard, *Organizational Dynamics*, **32**, pp. 107-121
- Dyer and Reeves, (1995), "Human resource strategies and firm performance: What do we know and do we need to go?", *International Journal of Human resource management*, **6**, pp. 656-670
- Fombrum C. (1984), The external context of Human resource management, In Tichy and Devanna *Strategic Human Resource Management*, New York: Wiley and Sons
- Graham H. (1978), *Human resource management*, Plymouth: McDonald and Evams
- McMahan, Virick and Wright, 1999, Alternative theoretical perspective for strategic human resource management revised: Progress, problems and prospects, In Ferris, Wright, Dyer, Boudreau and Milkovich (Eds), *Research in personnel and human resource management: Supplement 4. Strategic human resource management in 21st century*, pp. 99-122, Stamford: JAI Press
- Miles R. and Snow C. (1984), *Organizational strategy, Structure and Process*, Tokyo: McGraw-Hill
- Pfeffer, 1994, *Competitive advantage through people*, Boston: Harvard Business School Press
- Schuler and Jackson 1987, Linking competitive strategies with human resource management practice, *The Academy of Management*, pp. 207-219
- Sparow and Hiltrop, 1994, *European Human resource management in transition*, London: Prentice Hall
- Ulrich and Lake, 1990 *Organizational Capability: competing from inside out*, New York: John Wiley and Sons
- Wright and McMahan, 1992, "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, **18**, pp. 295-326